

**STRATEGIA DE DEZVOLTARE
DURABILĂ A MEDIULUI DE AFACERI**

**Conf. univ. dr. Neamțu Liviu
Prof. univ. dr. Neamțu Adina Claudia
Universitatea "Constantin Brâncuși"
din Târgu-Jiu, România,
mail: adina.neamtu@utgjiu.ro**

Rezumat:

Strategia pentru dezvoltarea mediului de afaceri începe de obicei cu investigarea acelor factori care au o mai mare sau mai mică influență asupra capacității organizației de a se poziționa pe piață. Ea este în contextul actual o strategie de dezvoltare durabilă, având ca scop oferirea unei imagini clare pentru o dezvoltare strategică și de a sintetiza informațiile.

Credințele politice actuale ale guvernelor și modul în care sunt puse în aplicare au un impact major asupra mediilor de afaceri. Ele se reflectă mai ales în politicile economice, care vizează cu prioritate creșterea economică, dar și alte politici care pot avea efecte majore asupra climatului economic. Mediul de afaceri se referă la condițiile în care organizațiile operează, implicând un mare număr de forțe care creionează acest mediu și pe baza cărora se fundamentează strategiile, tacticile și activitățile de zi cu zi.

Organizațiile din lumea în care trăim, indiferent de obiectul lor de activitate, sunt azi, mai mult ca oricând, implicate într-o dezvoltare pe termen lung a societății în ansamblul său, în asigurarea bunăstării pe termen lung a societății și în acest context a comunităților din care fac parte. Dezvoltarea durabilă înseamnă în primul rând creșterea responsabilității sociale, în toate sectoarele de activitate și la toate nivelurile organizaționale, implicarea în dezvoltarea de ansamblu a comunităților, abordarea sistemică și corelată a elementelor care contribuie la elaborarea și implementarea unei strategii eficiente nu doar pentru organizație ci și pentru întregul mediu economic și social în care ea acționează

Cuvinte cheie:

strategie, dezvoltare durabilă, organizație, mediu de afaceri, bunăstare socială pe termen lung, coeziune socială

1. Contextul actual al globalizării afacerilor

Strategia de dezvoltare durabilă în afaceri, de definire a obiectivelor pe termen mediu și lung pe care organizația vrea să le obțină, precum și modul de realizare a acestora, stipulează importanța pe care o are implicarea și responsabilizarea fiecărei organizații, oricare ar fi obiectul său de activitate, în contextul actual al globalizării afacerilor. Organizația care se dorește viabilă trebuie să răspundă la cel

**STRATEGY OF SUSTAINABLE
DEVELOPMENT OF THE BUSINESS
ENVIRONMENT**

**Associate professor Neamțu Liviu, phd
Professor Neamțu Adina Claudia, phd
"Constantin Brâncuși" University
of Târgu-Jiu, Romania,
mail: adina.neamtu@utgjiu.ro**

Abstract:

The strategy for the development of the business environment usually starts by investigating those factors having a bigger or smaller influence on the capacity of the organization of being positioned on the market. In the current context, it is a strategy of sustainable development, having as a purpose to offer of a clear image for a strategic development and to synthesize the information.

The current political beliefs of the governments and the way they are applied have a major impact on the business environment. They are reflected especially in the economic policies that refer in prior to the economic growth, but also other policies that may have major effects on the economic climate. The business environment refers to the conditions where the organizations operate, involving a big number of forces outlining this environment and based on which the daily activities, tactics and strategies are funded.

The organizations of our world, irrespective of their activity object, are nowadays, more than ever, involved in a long-term development of the society as a whole, in providing the long-term wealth of the society and in this context, of the communities they participate to. Sustainable development means, in the first place, the increase of the social responsibility, in all the activity sectors and at all organizational levels, the involvement in the ensemble development of the communities, the systematic and correlated approach of the elements contributing to the elaboration and implementation of an efficient strategy not for the organization, but for the entire economic and social environment where it acts.

Key-words:

Strategy, sustainable development, organization, business environment, long-term social wealth, social cohesion

1. The current context of the business globalization

The strategy of sustainable development in business, of defining the average and long-term objectives the organization wants to obtain, and also the way of accomplishing them, stipulates the importance of the involvement and responsibility of every organization, irrespective of its activity object,

puțin patru întrebări:

- ce dorește să obțină?
- de ce urmărește aceste obiective?
- cum crede că le poate realiza?
- când le va îndeplini?

Deși nu există o perioadă prestabilită, o strategie se va referi, de obicei, la un termen cuprins între 1 și 5 ani. A merge mai departe de 5 ani este foarte dificil, datorită dificultăților de previzionare, anticipare a evoluției economiei, acuratețea anticipărilor având de pierdut în timp.

Strategia de dezvoltare socio-economică a oricărei organizații din România, pentru a fi integrată în abordările strategice de actualitate în perioada următoare, va trebui să urmărească unele aspecte majore:

- stabilirea de noi obiective, adaptate la noile condiții și exigențe, pentru trecerea, într-un interval de timp rezonabil și realist, la modelul de dezvoltare generator de valoare adăugată înaltă, orientat spre îmbunătățirea continuă a calității vieții oamenilor și a relațiilor dintre ei în armonie cu mediul natural, încorporarea principiilor și practicilor dezvoltării durabile în ansamblul programelor și politicilor publice generice.
- stabilirea clară a direcțiilor principale de acțiune pentru însușirea și aplicarea principiilor dezvoltării durabile în perioada imediat următoare, ce derivă din strategiile, planurile și programele naționale de dezvoltare.
- conturarea domeniilor de intervenție majore și a programelor operaționale prin care se pot obține finanțări prin mecanismele financiare ale Uniunii Europene;
- realizarea studiilor de specialitate care să ofere o bază de date și soluții de dezvoltare durabilă în domenii prioritare de dezvoltare, respectiv valorificarea patrimoniului natural, cultural și istoric, managementul resurselor umane;
- oferirea de soluții și implicarea în viața comunității pentru accelerarea dezvoltării serviciilor comunitare de utilități publice și dezvoltarea infrastructurii de drumuri și poduri, domeniu extrem de deficitar și care-și răsfrânge aspectele negative și asupra dezvoltării mediului de afaceri;
- implicarea în accentuarea impactului de vizibilitate pe care îl poate avea turismul și cultura, domenii cu un potențial viabil continuu, la creșterea economică a zonei [1] în care acționează organizația și implicit la notorietatea de care se va bucura acest mediu, notorietate care se răsfrânge, ca un capital de imagine important, și asupra imaginii organizațiilor din zonă;
- stabilirea unei orientări clare în planificarea strategică pe termen mediu și lung și pe

in the current context of the business globalization. The organization wanting to be viable should answer at least four questions:

- What does it want to obtain?
- Why does it follow these objectives?
- How does it think it can accomplish them?
- When will it accomplish them?

Even if there is no pre-established time, a strategy will usually refer to a term contained between 1 and 5 years. Going beyond 5 years is very difficult because of the provisioning difficulties, an anticipation of the economy evolution as the anticipations accuracy has to lose in time.

The strategy of social-economic development of any organization in Romania, in order to be integrated in the current strategic approach in the next lapse of time will have to follow certain major aspects:

- Establishing new objectives adapted to the new conditions and exigences for passing, in a reasonable and realist lapse of time, to the development model generating high added value, oriented towards the continuous improvement of the human life quality and of the relations between people in harmony with the natural environment, incorporating the principles and practices of the sustainable development in the ensemble of the generic public programmes and policies.
- The clear establishment of the main directions of action for appropriating and applying the principles of the sustainable development in the immediately next lapse of time, deriving from the national strategies, plans and programmes of development.
- Outlining the fields of major intervention and of the operational programmes by means of which we may obtain finances by the financial mechanisms of the European Union;
- Accomplishing special studies that should offer a data base and solutions of sustainable development in prior fields of development, respectively the capitalization of the natural, cultural and historical patrimony, the human resources management;
- Offering solutions and involving in the community life for accelerating the development of the community services of public utilities and the development of the infrastructure of roads and bridges, an extremely deficient field whose negative aspects also have influence on the development of the business environment;
- Involving in the emphasizing the visibility impact the tourism and the culture may have, fields with a continuous viable potential, at the economic growth of the area [1] where the organization acts and implicitly at the notoriety this environment will enjoy, a notoriety having influence, like an important image capital, on the image of the

- domeniile prioritare de dezvoltare;
- creșterea capacității de absorbție a fondurilor europene și a nivelului de expertiză în managementul proiectelor;
- realizarea unei planificări strategice în conformitate cu realitățile post-aderare care să permită formularea, implementarea și monitorizarea strategiilor la nivelul întregii organizații dar și la nivelul relațiilor dintre organizație și comunitate ;
- perfecționarea continuă a proiectelor de dezvoltare, ținând seama de multitudinea finanțărilor posibile din fondurile structurale, dar și de complexitatea politicii regionale europene, de reactualizarea legislației comunitare și naționale;
- este nevoie de consolidarea departamentelor de resurse umane, marketing și comunicare, relații publice, de achiziții publice, de managementul proiectelor;
- realizarea unei strategii de dezvoltare durabilă, bazată pe succesele muncii anterioare.

2. Tipologia de internaționalizare a mediilor de afaceri

Tipologia de internaționalizare a mediilor de afaceri și a organizațiilor prin prisma mediului contextual existent în fiecare piață este abordată de Johanson și Mattsson (1988) [2] introducând și o dimensiune temporală numită **stadiul de dezvoltare a rețelei**.

Această componentă temporală se identifică și la nivelul pieței, identificând tipuri de dezvoltare a pieței:

- ❖ La nivelul organizației - există o categorie de organizații care dezvoltă **rețele primare** când încă gradul de internaționalizare care este scăzut la nivelul pieței, iar mărimea și inventivitatea organizațiilor din rețea este redusă.
- ❖ Un rol mare îl joacă organizațiile care dezvoltă **rețele independente**. Este vorba de organizațiile foarte internaționalizate, care doresc să intre pe o piață în dezvoltare deși partea lor de piață nu este foarte mare.
- ❖ Se dezvoltă **rețele mature**, care în termeni de piață cuprinde câteva organizații de dimensiuni mari și o multitudine de organizații mici aflate în corelație cu marile organizații internaționalizate. Structura acestor rețele este bine structurată, fiind formată din foarte mulți competitori care ocupă poziții bine stabilite în cadrul pieței și foarte dificil să se stabilească noi poziții în cadrul rețelei.
- ❖ În cele din urmă, în momentul în care piața se globalizează apar **rețele lider** care fac parte dintr-o rețea ce cuprinde multe rețele lider interdependente la nivel global.

La baza acestor **patru tipuri de rețele** se află **patru tipuri de piețe** pornind de la piețe cu

organizații în zona;

- Establishing a clear orientation in the strategic planning on an average and long term on the prior development fields;
- Increasing the absorption capacity of the European funds and of the expertise level in the project management;
- Accomplishing a strategic planning according to the post-adhesion realities that should allow the formulation, the implementation and the monitoring of the strategies at the level of the entire organization but also at the level of the relations between the organization and the community;
- Continuously improving the development projects, considering the multitude of possible finances of the structural funds, but also the complexity of the European regional policy, the re-upgrading of the community and national legislation;
- We need the reinforcement of the departments of human resources, marketing and communication, public relations, public purchases, project management;
- Accomplishing a strategy of sustainable development based on the successes of the previous work.

2. Internationalization typology of the business environment

Internationalization typology of the business environment and of the organizations from the viewpoint of the contextual environment existing in every market is approached by Johanson and Mattsson (1988) [2] by introducing a temporal size called **development stage of the network**. This temporal component is also identified at the market level, identifying the development types of the market:

- ❖ At the organization level – there is a category of organizations developing **primary networks** when the internationalization degree is still low at the market level and the size and the resourcefulness of the organizations in the network is reduced.
- ❖ A big role is played by the organizations developing **independent networks**. It is about the very internationalized organizations that want to enter a developing market even if their part of the market is not very big.
- ❖ There are developed **mature networks**, that in market terms contain some big organizations and a multitude of small ones placed in correlation with the big internationalized organizations. The structure of these networks is well structured, being formed of very many competitors occupying well established positions in frame of the market and it is very difficult to establish new positions in frame of the network.

economie de piață în tranziție (de la stadiul național la cel internațional) până la piețele globalizate. D. Blankenburg [3] consideră că intrarea într-o piață străină se obține prin folosirea de către organizații a legăturilor sociale de afaceri care tind să se dezvolte doar odată cu dezvoltarea de ansamblu a pieței.

3. Rețeaua din perspectiva unei organizații internaționale,

Astfel, rețeaua, din perspectiva unei organizații internaționale, este o sumă de diferite relații directe și indirecte având în vedere că actorii sunt legate de alți actori. Organizațiile din rețea sunt, de asemenea, indirect conectate la clienții clienților și furnizorii furnizorilor.

Procesul de interacțiune dezvoltă relații tehnologice, cognitive, temporale, sociale, economice și juridice între organizații, în scopul de a crea conexiuni la rețeaua internațională de pe o piață străină. A. Salmi [4] a identificat lipsa de rețele strânse în piețele de tranziție în care vizibilitatea internațională și dimensiunile pieței sunt prea reduse pentru a crea conexiuni, ceea ce face mai dificilă dezvoltarea de legături la rețele din piața internațională.

Analiza-diagnostic care stă în mod obiectiv la baza elaborării oricărei strategii clasice și care-și păstrează oportunitatea și în fundamentarea strategiei de dezvoltare durabilă pe domeniile de afaceri, identifică aspectele care reflectă situația critică a organizației, respectiv probleme cheie în sectorul economic, social, de mediu:

- *necesitatea tot mai stringentă de a răspunde problemelor actuale ale comunităților locale*, necesitatea de a pune accentul pe elementele cheie care să întărească credibilitatea organizațiilor: procesul de luare a deciziilor, creșterea capacității de planificare strategică, responsabilizarea și eficacitatea organizațională.

În acest sens competențele, organizarea și funcționarea organizațiilor, presupun implicarea activă a acestora în toate domeniile de dezvoltare ale zonei.

- *creșterea economică, coeziunea socială și protecția mediului* vor fi abordate în mod sistemic, ele mergând mână în mână și sprijinându-se reciproc.

În acest sens, fiecărei componente trebuie să i se acorde o importanță deosebită:

1. **creșterea economică:** o economie stabilă și sănătoasă, gestionarea eficientă, actuală și viitoare, a resurselor naturale, energetice, materiale și informaționale, creșterea investițiilor, promovarea stabilității și a concurenței, dezvoltarea și recompensarea abilităților de muncă,

❖ Finally, when the market is globalized, there are the **leader networks** that are a part of a network containing many interdependent leader networks at the global level.

At the basis of these **four types of networks** there are **four types of markets** starting from the markets with a market economy in transition (from the national stage to the international one) to the globalized markets. D. Blankenburg [3] considers that the entry on a foreign market is obtained by using the social business connections that tend to develop only at the same time with the ensemble development of the market.

3. The network, from the perspective of an international organization

Thus, the network, from the perspective of an international organization, is a sum of different direct and indirect relations, considering that the actors are related to other actors. The network organizations are also indirectly connected to the clients of the clients and to the suppliers of the suppliers. The interaction process develops technological, cognitive, temporal, social, economic and juridical relations between the organizations, in order to create connections to the international network on a foreign market. A. Salmi [4] identified the lack of strong networks in the transition markets where the international visibility and the market sizes are too reduced to create connections, fact that makes more difficult the development of the connections to the networks of the international market.

The diagnosis-analysis that is objectively at the basis of elaborating any classic strategy and that keeps the opportunity also in funding the strategy of sustainable development on the business fields, identifies the aspects reflecting the critical situation of the organization, respectively the key problems in the economical, social, environmental sector:

- *The more and more stringent necessity to respond to the current problems of the local communities*, the necessity to emphasize the key elements that could reinforce the organization credibility: the process of making decisions, the increase of the capacity of strategic planning, organizational responsibility and efficiency.

In this sense, the competences, the organization and the functioning of the organizations suppose their active involvement in all the developing fields of the area.

- *The economic growth, the social cohesion and the environmental protection* will be systemically approached, as they support each other.

In this sense, each component should have a

dezvoltarea socio-economică (prosperitate economică) și transportul durabil.

2. **coeziunea socială:** vizează incluziunea socială, schimbările demografice și sănătatea publică.
3. **protecția mediului:** prin dimensiunea sa ecologică privește consumul și producția durabile, conservarea și managementul resurselor naturale, schimbările climatice și energia curată, un mediu mai curat.
- **promovare dezvoltării durabile a zonei și implicit a organizațiilor care acționează în zonă,** prin consolidarea legăturilor pe verticală între procesele de planificare strategică la nivel național și zonal cu cele de la nivel local, acordând o atenție deosebită identificării problemelor majore de la nivelul comunităților cu scopul reducerii disparităților de dezvoltare, reducerii ratei de creștere a decalajelor dintre acestea.
- **relevarea punctelor tari și punctele slabe ale comunității și mediului ei, oportunitățile de dezvoltare și posibilele riscuri ce trebuie evitate.**

4. Extinderea principiilor și practicilor dezvoltării durabile

Astfel, studiile realizate și strategiile care vor fi implementate de organizații se vor axa pe introducerea și extinderea principiilor și practicilor dezvoltării durabile în toate sectoarele de dezvoltare ale zonei, urmărind atingerea performanțelor de mediu impuse de Uniunea Europeană.

Principiile generale care vor sta la baza elaborării strategiilor de dezvoltare durabilă în regiunile României presupune ca fiecare dintre principiile dezvoltării durabile, respectate în Uniunea Europeană, să fie tratat cu deplină responsabilitate:

- **Principiul dezvoltării durabile** – va aborda toate cele trei dimensiuni ale conceptului dezvoltării durabile, și anume dimensiunea ecologică, economică și socială; se va avea în vedere încorporarea **principiilor și practicilor dezvoltării durabile** în ansamblul documentelor strategice (inclusiv studii), urmărindu-se atingerea performanțelor de mediu impuse de Uniunea Europeană și de strategia națională privind dezvoltarea durabilă, creșterea competitivității, în scopul maximizării aportului lor la accelerarea progresului economic și social prin stabilirea de noi obiective și identificarea unor oportunități adaptate la noile condiții și exigențe, pentru

special importance:

1. **The economic growth:** a stable and healthy economy, current and future efficient administration of the natural, energetic, material and informational resources, the investment increase, promoting the stability and the concurrence, developing and recompensing work abilities, social-economic development (economic prosperity) and sustainable transport.
2. **Social cohesion:** refers to the social inclusion, demographic changes and public health.
3. **Environmental protection:** by its ecological size it regards the sustainable consumption and production, the conservation and the management of the natural resources, the climatic changes and the clean energy, a cleaner environment.
- **Promoting the sustainable development of the area and implicitly of the organizations acting in the area,** by reinforcing the vertical connections between the processes of strategic planning at the national and areal level with the local ones, paying special attention to the identification of the major problems at the communities level in order to reduce the development disparities, the increase share of the disparities between them.
- **Relieving the strong points and the weak ones of its community and environment, the development opportunities and the possible risks that should be avoided.**

4. The extension of the principles and practices of the sustainable development

Thus, the accomplished studies and the strategies that will be implemented by the organizations will be based on the introduction and the extension of the principles and practices of the sustainable development in all the development sectors of the area, following to reach the environmental performances imposed by the European Union.

General principles that will be at the basis of the elaboration of the strategies of sustainable development in the regions of Romania supposes for every one of the principles of the sustainable development, respected in the European Union, to be treated with full responsibility:

- **The principle of sustainable development** – will approach all three sizes of the sustainable development concept, namely the **ecological, economic and social** size; we will consider the incorporation of the **principles and practices of the sustainable development** in the ensemble of the strategic documents (including studies),

trecerea, într-un interval de timp rezonabil și realist, la modelul de dezvoltare generator de valoare adăugată înaltă, orientat spre îmbunătățirea continuă a calității vieții oamenilor și a relațiilor dintre ei în armonie cu mediul natural.

- **Principiul participării și transparenței** – atât sectorul public cât și cel privat contribuie la procesul de elaborare a studiilor de cercetare și actualizare continuă a unei strategii, colaborând la formularea strategiei în urma parcurgerii unui proces participativ de planificare strategică, care să asigure consultarea și implicarea factorilor locali interesați și a întregii comunități.
 - **Principiul continuității și coordonării** – în elaborarea studiilor de cercetare pentru elaborarea strategiilor de dezvoltare durabilă în afaceri, se vor aborda problemele consolidării legăturii pe verticală între procesele de planificare strategică la nivel comunitar, național și zonal cu cele de la nivel local, acordând o atenție deosebită identificării problemelor majore de la nivelul comunităților în vederea promovării dezvoltării durabile, cu scopul reducerii disparităților de dezvoltare între regiunile României, reducerii ratei de creștere a decalajelor dintre acestea.
 - **Principiul responsabilității** – asumarea elaborării studiilor de cercetare pentru elaborarea strategiilor de dezvoltare durabilă în afaceri ca pe un proces orientat spre obținerea de rezultate. Răspunderea există la toate nivelurile și pentru toți cei implicați în efectuarea studiilor și elaborarea strategiilor.
 - **Principiul cooperării și coerenței** – toți cei implicați în elaborarea unei strategii trebuie să-și dovedească disponibilitatea pentru cooperare cu mediul privat și cu instituțiile publice, cu alte organizații ale societății civile interesate sau afectate de o anumită inițiativă, asigurând în acest fel o concepție coerentă asupra obiectivelor ce trebuie îndeplinite și a măsurilor ce urmează a fi luate.
 - **Principiul subsidiarității** - în procesul de planificare strategică se va evalua care este nivelul organizațional cel mai adecvat pentru implementarea unei anumite acțiuni/măsuri.
- **Nu în ultimul rând, realizarea unei strategii de dezvoltare durabilă în afaceri, ca document final, trebuie să fie aliniată recomandărilor cu privire la calitate.[5]**
- Metodologia de lucru va urmări minimum următoarele linii directorii:
- analiza strategiei și gradul de
- following to reach the environmental performances imposed by the European Union and by the national strategy regarding the sustainable development, the increase of the competitiveness, in order to maximize their contribution to the acceleration of the economic and social progress by establishing new objectives and identifying some opportunities adapted to the new conditions and exigencies, for passing, in a reasonable and realist lapse of time, to the development model generating high added value, oriented towards the continuous improvement of the human life quality and of the relations between people in harmony with the natural environment.
- **The principle of participation and transparency** – both the public sector and the private one contributes to the process of elaborating the studies of researching and continuously upgrading of a strategy, collaborating to the formulation of the strategy after crossing a participative process of strategic planning that should provide the consultation and the involvement of the interested local factors and of the entire communities.
 - **The principle of continuity and coordination** – in elaborating the research studies for elaborating the strategies of sustainable development in business, we will approach the problems of reinforcing the vertical connection between the processes of strategic planning at the community, national and areal level with the local ones, paying special attention to the identification of the major problems at the community level in order to promote the sustainable development, in order to reduce the development disparities between the regions of Romania, the reduction of the increase share of the disparities between them.
 - **The principle of responsibility** – assuming the elaboration of the research studies for the elaboration of the sustainable development strategies in business as a process oriented towards the obtaining of results. The responsibility exists at all levels and for all the people involved in accomplishing studies and elaborating the strategies.
 - **The principle of cooperation and coherence** – all the people involved in the elaboration of a strategy should prove their availability for cooperation to the private environment and to the public institutions, to other organizations of the interested civil society or of the society affected by a certain initiative, providing thus a coherent conception on the objectives that should be accomplished and of the measures that are to be taken.
 - **The principle of subsidiarity** – in the process of strategic planning we will evaluate which

realizare și relevanță a obiectivelor asumate în cadrul documentului strategic;

- analizarea contextului strategic existent atât la nivel național și comunitar, cât și local, în vederea corelării strategiei ce urmează a fi realizate cu obiectivele și măsurile prevăzute în documentele programatice;
- integrarea în cadrul strategiei a informațiilor relevante din alte studii realizate;
- identificarea domeniilor de analiză
- realizarea în cadrul procesului de elaborare a strategiei de dezvoltare durabilă în afaceri a unor studii de piață, sondaje de opinie, investigații diverse, etc;
- realizarea planului de investiții aliniat la măsurile și axele documentelor programatice relevante de la nivel extern, național și regional și raportat atât la sursele de finanțare comunitare, cât și la alte surse de finanțare interne sau externe (instrumente creditare interne și externe, investiții private etc.). În întocmirea acestui plan se vor lua în considerare și orientările politicilor U.E.
- respectarea criteriilor cheie de calitate utilizate în evaluarea documentelor strategice la nivel european: relevanță, eficacitate, eficiență, consecvență și coerență, pragmatism, sustenabilitate;
- utilizarea unor tehnici și instrumente de planificare strategică adecvate.

5. Concluzii:

În stabilirea procesului de planificare strategică se vor urmări minimum următoarele linii directorii, fără însă a se limita la acestea:

- stabilirea grupurilor de lucru, a activităților și etapelor planificării strategice;
- stabilirea graficului de implementare a planificării strategice;
- metodologia utilizată pentru fiecare activitate/etapă;
- responsabilitățile activităților/etapelor;
- rezultate.

Echipa de implementare trebuie să dețină competențele și experiența necesare îndeplinirii în totalitate a sarcinilor prevăzute în procesul strategic și să poată lucra coordonat și eficient în procesul de implementare a strategiei, în vederea obținerii rezultatelor așteptate.

Procesul de planificare strategică desfășurat va fi :

- ✓ **Cuprinzător** – va angaja în proces

organizational level is the most adequate for implementing a certain action/measure.

- **Not least, the accomplishment of a strategy of sustainable development in business, as a final document, should be in line with the recommendations regarding the quality**[5].

The work methodology will follow at least the following directing lines:

- Analysing the strategy and the degree of accomplishment and relevance of the objectives assumed in frame of the strategic document;

- Analysing the strategic context existing both at the national, community and local level, in order to correlate the strategy that are to be accomplished with the objectives and measures stipulated in the programmatic documents;

- Integrating in frame of the strategy the information relevant from other accomplished studies;

- Identifying the analysis fields

- Accomplishing in frame of the process of elaborating the sustainable development strategy in business, certain market studies, polls, various investigations, etc;

- Accomplishing the investment plan in line with the measures and axes of the relevant programmatic documents at the extern, national and regional level and reported both to the community financing sources and to other intern or extern financing sources (intern and extern credit tools, private investments etc.). In accomplishing this plan, we will also consider the orientations of the EU policies.

- Respecting the key quality criteria used in evaluating the strategic documents at the European level: relevance, efficiency, effectiveness, consequence and coherence, pragmatism, sustainability;

- Using some adequate techniques and tools of strategic planning.

5. Conclusions:

In establishing the process of strategic planning, we will follow at least the following directing lines, but without limiting us here:

- Establishing the work groups, the activities and the stages of the strategic planning;
- Establishing the graphic of implementing the strategic planning;
- The methodology used for every activity/stage;
- The responsible people for the activities/stages;
- results.

The implementation team should own the competences and the experience needed in order to totally accomplish the tasks stipulated in the strategic process and should be able to work co-ordinately and efficiently in the implementation process of the strategy, in order to obtain the expected results.

- ✓ toată gama grupurilor de interese ;
- ✓ **Interactiv** – va confrunța situația prezentă cu situația potențială ;
- ✓ **Integrator** – va lega în concepție și acțiune toate nivelele ;
- ✓ **Repetabil** – va recunoaște faptul că sistemele și mediul în care acestea se manifestă sunt în continuă schimbare .

Cu cât gradul de internaționalizare va fi mai mare, cu atât vor fi mai profunde modificările produse în organizare[6]:

I) Activitate pe piața națională

II) Internaționalizare inițială:

- pătrundere pe piețe
- structură organizatorică puternic centralizată

III) Implantare locală:

- sucursale, filiale sau societăți mixt
- descentralizare a deciziei
- creare de divizii teritoriale

IV) Regionalizare internațională: - armonizarea procedurilor:

- integrarea funcțiilor organizațiilor pe piețe transnaționale

- structuri divizionare geografice pe produs, piețe sau clienți

V) Dezvoltare globală

Bibliografie:

- [1]. Blankenburg, D., 1995, *Network approach to Foreign Market Entry*, In Wilson, D.T and Moller, K. (Eds), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- [2]. Cîrnu Doru, Todoruț Amalia - *Exigences of Management of quality*, Business Excellence, 978-973-1747-10-1
- [3]. Enea Constanța, Enea Constantin ,2009 – *Efectele crizei asupra managementului firmelor de turism-servicii și impactul acestora asupra dezvoltării durabile a orașelor* – nr.1, University's Annals
- [4]. Lemaire Jean-Paul , 1997, *Model adaptat după Strategies d'internationalisation*, Edition Dunod, Paris
- [5]. Johanson, J., Mattsson, L-G., 1988, *Internationalisation in industrial systems– network approach*, In Hood, N., and Vahlne, J. E, (Eds), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York
- [6]. Salmi, A., 2000, *Entry into turbulent business networks: the case of a western company on the Estonian market*, European Journal of Marketing, Vol. 34 No. 11/12

The developed process of strategic planning will be:

- ✓ **Comprehensive** – will involve in the process the entire range of the interest groups;
- ✓ **Interactive** – will compare the present situation to the potential situation;
- ✓ **Integrator** – will connect all the levels in conception and in action;
- ✓ **Repeatable** – will acknowledge the fact that the systems and the environment where they manifest are in a continuous change.

The bigger the internalization degree is, the deeper the changes produced in organization will be [6]:

I) Activity on national market

II) Initial internationalization:

- penetrating the markets
- strongly centralized organizational structure

III) Local implantation:

- branches, filial or mixed societies
- decentralization of the decision in a certain way
- creating territorial divisions

IV) International regionalization:

- harmonizing the procedures
- integrating the organization functions on transnational markets

- geographic divisionary structures on product, markets or clients

V) Global development

References:

- [1]. Blankenburg, 1995, D., *Network approach to Foreign Market Entry*, In Wilson, D.T and Moller, K. (Eds), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- [2]. Cîrnu Doru, Todoruț Amalia - *Exigencies of Management of quality*, Business Excellence, 978-973-1747-10-1
- [3]. Enea Constanța, Enea Constantin, 2009 – *Crisis Effects on the Management of the Tourism-Services Firms and their Impact on the Sustainable Development of the Cities*– no.1, University's Annals,
- [4]. Lemaire Jean-Paul , 1997, *Model adapted to Strategies d'internationalisation*, Edition Dunod, Paris,
- [5]. Johanson, J., Mattsson, L,1988, -G., *Internationalisation in industrial systems– network approach*, In Hood, N., and Vahlne, J. E, (Eds), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York
- [6]. Salmi, A., 2000, *Entry into turbulent business networks: the case of a western company on the Estonian market*, European Journal of Marketing, Vol. 34 No. 11/12